

Модели управления образовательными комплексами на примере Московской области

Олег Рубцов

АННОТАЦИЯ Данная статья посвящена исследованию, целью которого было описание моделей управления образовательными комплексами на территории Московской области. В связи с тем, что объединение школ в образовательные комплексы — явление новое для Московской области, исследование моделей управления такими школами представляется актуальным. В статье рассмотрены вопросы возникновения и развития теории управления образованием, подходы к определению понятия «модель управления». Приводятся примеры исследований, посвященных проблемам управления образовательным комплексом. В работе проанализированы бизнес-модели управления Corporate Real Estate Management (CREM), Facilities Management (FM), Business Model Canvas, используемые при управлении университетским кампусом. Автором выделены ключевые показатели этих бизнес-моделей: ресурсы, результат, стратегия развития, структура управления, — которые впоследствии были включены в основу модели управления образовательным комплексом и подвергнуты анализу после проведенного исследования. В результате проведенного качественного исследования дано описание типичной модели управления образовательным комплексом на основе выявленных ключевых показателей, на которых автор фокусирует внимание. Определены перспективы дальнейшего исследования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА Модель управления, образовательный комплекс, бизнес-модель

ССЫЛКА ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ Рубцов О. В. Модели управления образовательными комплексами на примере Московской области. Образовательная политика, 2023, 4(96), 103-114. DOI:10.22394/2078-838X-2023-4-103-114

DOI 10.22394/2078-838X-2023-4-103-114

Современное развитие мировой экономики отличается инновационностью, новыми технологиями, научным подходом, знаниями, человеческим капиталом. Это приводит к процессам глобализации, вызванным возросшим мировым взаимодействием. Наша страна достаточно серьезно интегрирована в мировое хозяйство и потому не может не учитывать особенности изменений, происходящих в мировой экономике. Еще Т. Парсонс в своей функциональной теории изменений отмечал, что происходящие внешние и внутренние трансформации являются источниками изменений в функционировании отдельных социальных институтов или всей системы [Михеева, 2018].

Московская область расположена в ЦФО, в центре граничит с городом федерального значения Москвой. Такое географическое положение дает Московской области ряд преимуществ, среди которых стремительная урбанизация и высокий кадровый и инновационный



**Олег Вячеславович
РУБЦОВ**

**Директор МАОУ
«Образовательный центр «Старт»»,
Московская область.**
(142714, Московская область, Ленинский г. о.,
д. Мисайлово, мкр. Пригород лесное, 4.
E-mail: mister.o-rubtsov@yandex.ru)

потенциал. Но вместе с тем оно же является для Московской области и проблемой, потому что формирует процессы концентрации экономической активности вблизи Московской кольцевой автомобильной дороги.

Такая активность подтверждается и исследованиями в области маятниковой трудовой миграции. Так, в 2017 году А. Г. Махрова и А. Н. Бочкарев в своем исследовании, посвященном маятниковой миграции в Московском регионе, привели данные по 2015 году, из которых следует, что ежедневный поток из Московской области в Москву составляет 1,2 млн человек [Махрова, Бочкарев, 2017]. Позднее, в 2019 году, Росстат опубликовал данные, в соответствии с которыми ежедневный поток из Подмоскovie составляет 822,1 тыс. человек¹. В последнее время наблюдается региональная миграция обучающихся из Московской области в столицу. По данным Департамента образования и науки Москвы², количество учеников, перешедших из образовательных учреждений Московской области в учреждения Москвы, в 2021 году составило 21,6 тыс. человек, что на 10% больше, чем в 2019 году.

По мнению правительства Московской области, решить проблему равномерного распределения ресурсов может помочь мировая практика, в основе которой лежит создание центров притяжения на территории населенных пунктов и городов. Центры притяжения разделяются по своему функциональному значению. Так, в укрупненных формах центры притяжения формируются в формате делового центра, жилых кварталов, досугово-делового центра города. Один из вариантов создания центров притяжения в жилых кварталах города — воспитательно-образовательные комплексы как социально-культурные центры. Создание подобных образовательных центров притяжения происходит путем слияния школ и детских садов.

Актуальность исследования модели управления образовательными комплексами обусловлена тем, что объединение школ в образовательные комплексы — явление новое для

Московской области. Так, до 2020 года на территории Московской области отсутствовали массовые практики управления образовательными комплексами. В 2020 году создан 41 образовательный комплекс, а в 2021 году эта цифра выросла до 636. Модели управления школами, перенесенные на образовательные комплексы, сталкиваются с рядом сложностей в управлении ресурсами, кадрами, финансами [Богуславский и др., 2021].

Что мы понимаем под моделью управления?

Чтобы ответить на этот вопрос, обратимся к работам, посвященным вопросам возникновения и развития теории управления образованием в России и за рубежом, а затем рассмотрим некоторые подходы к определению понятия «модель управления».

В 1914 году Ф. Боббитом в ежегоднике американского Национального общества была опубликована первая научная статья, посвященная вопросам управления образованием («Некоторые общие принципы менеджмента, примененные к городским школьным системам») [Солодкая, 1997].

Позже, в 1930-е годы, появился новый подход к управлению. Это была противоположность рационалистическим подходам Ф. Тейлора и А. Файоля. Так называемая «теория человеческих отношений», разработанная Э. Мэйо, имела в своем основании такую структуру (позднее представленную Ф. Ротлисбергером), как «совокупность норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, сети различных связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций». Начиная с 1960-х годов К. Арджирис, Ф. Герцберг, Р. Блейк, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор и др. посвящали свои исследования эффективности организации, например, «связи между удовлетворенностью и производительностью труда», «эффективности стилей управления организацией», «коммуникации, влиянию мотивации на поведение человека», и т. п. В 1960-х годах также появились системный (Г. Саймон, С. Оптнер, У. Кинг, Р. Аккофф и др.) и ситуационный (Дж. Лорш, П. Лоуренс) подходы.

Разработки в области управления социальными организациями представлены А. Халпиным («Теория управления в образовании»), Р. Кэмпбеллом («Теория управления как руководство

¹ По данным Росстат, 2019: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/GhpJyhEX/mtm_2019.pdf.

² Официальный сайт Департамента образования и науки Москвы. URL: <https://www.mos.ru/donm/?ysclid=I5xoleptlg528235820> (дата обращения: 22.07.2022).

к действию»), Дж. Калбертсоном («Подготовка лидеров образования в контексте социальных наук») и др. Свою весомую долю в развитие этого направления внесли Ч. Хенди, С. Беннетт, П. Масгрев, Дж. Берон, В. Тейлор и др.

В период 1960–1970-х годов в управлении образованием в США, Великобритании и Канаде популярность приобрела так называемая концепция управления по целям. Основные ее идеи были сформулированы и опубликованы в исследованиях П. Дракера.

В 1980–1990-е годы в некоторых западноевропейских странах предпринимались попытки создания совершенно новых концепций управления.

Например, П. Сильвер «Управление образованием», Т. Буш «Теории менеджмента в образовании», У. Фостер «Парадигмы и перспективы, новые подходы к управлению образованием», К. Эверс «Познавая управление образованием» и др. [Солодкая, 1997].

В 1990-е годы среди множества работ того времени можно выделить исследования П. Далина, В. Руста «Могут ли школы учиться?», Ф. Бонне «Школа и менеджмент: стратегическое управление школьным учреждением», Б. Дэйвиса «Планирование школьного развития» и др.

Для того чтобы рассмотреть историю развития управления образованием в России, обратимся к труду И. П. Гришана «Менеджмент образовательных учреждений». Автор определяет периоды развития управления образованием, начиная с дореволюционной России и заканчивая 90-ми годами XX века [Гришан, 2002].

В дореволюционный период проблемы управления образованием как таковые не осознавались, поэтому и не было потребности в научном знании. В трудах педагогов встречаются лишь мысли об отдельно затронутых аспектах учебно-воспитательного процесса, но не о целой системе образования. К. Д. Ушинский

в своей статье «Три элемента школы» в качестве основного аспекта выделял административный. Н. Ф. Бунаков и А. Н. Корф, так же как и К. Д. Ушинский, в своих работах уделяли особое внимание демократическому подходу. Точно так же считал и Н. П. Пирогов.

С развитием системы образования к концу 20-х годов XX века появляются учебные пособия, которые получили название «Школоведение» (Д. С. Логинов, М. О. Веселов, Н. И. Иорданский). В 1930-х годах вопросы в поиске новых управленческих подходов были сняты. И вплоть до 1950-х исследования в области

управления образованием не проводились. Такой застой был связан и с затяжным периодом Второй мировой войны.

С 1950-х по 1980-е годы стремительно издается серия книг: М. И. Кондаков «Руководство учебно-воспитательной работой в восьмилетней школе», П. В. Зимин «Вопросы школоведения», В. П. Стрезикозина «Руководство учебным процессом в школе», В. А. Сухомлинский «Разговор с молодым директором школы» и др. Но впер-

вые термин «управление школой» и многие вопросы, связанные с управлением школьной системой и школьным делом, с организацией бюджета и инспектированием, были затронуты в труде А. Н. Волковского и М. П. Малышева «Школоведение» [Гришан, 2002].

В 1970–1980-е годы произошла смена ранее используемого понятия «внутришкольное руководство» на «внутришкольное управление». Можно выделить работы М. И. Кондакова «Теоретические основы школоведения», Н. А. Шубина «Внутришкольный контроль», Е. С. Березняка «Руководство современной школой» и др.

В конце 1990-х годов в трудах М. М. Поташника и В. П. Беспалько, посвященных управленческим аспектам, затрагиваются идеи связи с общей теорией управления, а также с кибернетикой [там же].

СЛИЯНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПРИВОДИТ К ПОЯВЛЕНИЮ СТРУКТУРЫ, НАПОМИНАЮЩЕЙ УНИВЕРСИТЕТСКИЙ КАМПУС, ПОЭТОМУ ЛОГИЧНО РАССМОТРЕТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ УНИВЕРСИТЕТСКИМ КАМПУСОМ

Итак, подводя небольшой итог вышесказанному, отметим, что развитие теории управления образованием в западных странах, начиная с 1920 года, безусловно связано с развитием общей теории управления. Многие изменения были связаны именно с практическим применением общеуправленческих подходов. В России же теория управления образованием первоначально появилась как отрасль педагогики — «школоведение». Гораздо позже, лишь в 80–90-е годы XX века, на вопросы управления образованием стали смотреть через общую теорию управления.

Чем же является «модель управления»? Отвечая на этот вопрос, рассмотрим некоторые подходы к определению этого понятия.

В своем труде «Теория управления» А. Л. Гапоненко определяет данное понятие следующей формулировкой: «это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность» [Гапоненко, 2020]. Однако С. Е. Галактионов считает, что в данную формулировку необходимо добавить практически выстроенную совокупность представлений о том, как выглядит система управления и как она функционирует [Галактионов, 2017].

К. Р. Шайхутдинова представляет модель управления лишь в общем виде. По мнению автора, модель управления представляет собой «систему стандартизированных, взаимосвязанных функций, процессов, методов, механизмов управленческой деятельности и соответствующих им организационных структур, правил, процедур, инструкций, иных видов локальных норм» [Шайхутдинова, 2018].

Из вышеприведенных формулировок ясно, что модель управления представляет собой сложную многозадачную систему. Поэтому при попытке ее исследования фокус чаще всего держится в области ограниченного ракурса [Гапоненко, 2020].

Мы в своей работе при определении модели управления будем придерживаться формулировки, предложенной А. Л. Гапоненко, так как,

на наш взгляд, она наиболее точно вписывается в суть нашего исследования.

Итак, модель управления — это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность.

Стоит отметить, что на сегодняшний день существует множество исследований, посвященных проблемам управления образовательными комплексами, так как реструктуризация образовательных учреждений — не единичный случай. В России массовая реструктуризация образовательных учреждений была связана с выходом 17 декабря 2001 года Постановления Правительства РФ № 871 «О реструктуризации сети общеобразовательных учреждений в сельской местности»³. В эксперименте принимали участие 18 регионов, среди них Московская область, Нижегородская область, Республика Адыгея, Ленинградская область, Орловская область и др. В каждом регионе применялась своя модель, учитывающая его особенности и специфику.

Все они фокусируются на различных управленческих аспектах. Вот лишь некоторые из них: «Эффективные модели взаимодействия школ в результате массовой реструктуризации школ в 18 регионах» [Абанкина и др., 2007], «Реструктуризация: позитивные и негативные стороны объединения школ» [Аврамова, Логинов, 2014], «Логика изменений в системе образования города Москвы» [Чернобай, 2015], «Кадровая политика общего образования города Москвы в условиях реформирования: первые результаты» [Каспржак и др., 2019].

В рамках нашего исследования при анализе моделей, как мы и описывали выше, возникла необходимость в ограничении ракурса и конкретизации того, что именно в модели будет подвергнуто анализу. Так как происходящее слияние образовательных организаций приводит к появлению структуры, напоминающей университетский кампус — сложную структуру из нескольких корпусов одного юридического лица, где каждый корпус выполняет свою

³ <http://base.garant.ru/184003/>.

функцию, — стало логичным рассмотреть бизнес-модели, которые часто используются при управлении университетским кампусом.

Для выделения сравнительных показателей в целях исследования были использованы действующие и признанные в зарубежной практике эффективными бизнес-модели, такие как Corporate Real Estate Management (CREM), Facilities Management (FM), Business Model Canvas, используемые при управлении университетскими кампусами в США и странах Европы [Репина, 2016; den Heijer, 2011; Porter, 1985]. Первая бизнес-модель ориентирована на управление образовательным комплексом с точки зрения материально-технической составляющей и сосредоточена на максимизации эффективного использования имущества кампуса. Вторая модель сосредоточена на комплексном обеспечении образовательного процесса всеми необходимыми сопутствующими бизнес-процессами: логистическими, информационно-аналитическими и пр. Business Model Canvas в своей основе использует стратегическое управление. По итогам анализа данных бизнес-моделей для сравнения результатов интервью были выделены 4 показателя, являющиеся ключевыми во всех рассмотренных моделях: ресурсы, стратегия, результат и структура управления.

Именно на описание этих показателей направлено наше исследование. Предстоит ответить на вопросы: «Как в условиях образовательного комплекса организован процесс управления ресурсами, стратегией развития, результатами? Как выглядит структура управления образовательным комплексом?».

Методология исследования

При выборе методологии качественного исследования мы остановились на «описательном» типе стратегии case-study (Robert K. Yin), который заключается в поиске ответов на вопросы «Как?». Поскольку наше исследование носит эвристический характер⁴, его главной целью будет описание моделей управления.

При формировании целевой выборки случаев за основу взята классификация целевой выборки датского экономиста Бента Фливерберга⁵ для исследований случаев, согласно которой они подразделяются на: крайние («девиантные»); максимально вариативные; критические; парадигматические. Интерес для нашей работы представляет подбор максимально вариативных случаев, где предполагается, что отбираемые при этом случаи максимально отличаются друг от друга по каким-либо значимым для исследования характеристикам.

В нашей ситуации отличительными характеристиками при отборе образовательных комплексов для исследования были их размер и локация корпусов. Основанием для объединения образовательных комплексов в целевую выборку стали географическое расположение вблизи границ г. Москва (городские округа Балашиха, Химки, Подольск) и 2020 год создания образовательного комплекса. Основными методами сбора материала были полуформализованное интервью и анализ документов.

Интервью проводилось не только с руководителями образовательных комплексов, те же самые вопросы задавались и их заместителям, и педагогам. Полученные ответы директора школы сопоставлялись с ответами членов управленческой команды. Также анализировались документы с официальных сайтов образовательных комплексов: программы развития, основные образовательные программы, отчеты самообследования.

В основу полуформализованного интервью вошли не только открытые, но и закрытые вопросы, касающиеся выбранных нами ключевых показателей изучаемой модели. В интервью респондентам предлагалось ответить на некоторые вопросы, носящие ситуационный характер, например:

«У вас есть открытая вакансия учителя. Вами назначена дата собеседования с соискателем на данную вакансию. За день до назначенной даты вам пришлось уехать в недельную командировку. Как будет проходить прием нового работника в ваше отсутствие?», «Сегодня вам пришло письмо из Управления образования, в котором сказано, что образовательному комплексу

⁴ В. И. Ильин. (2006). Драматургия качественного полевого исследования. СПб.: Интерсоцис, 256 с. («Социополис»: Библиотека современного социогуманитарного знания).

⁵ Романовский Н. В. (2015). О «точках роста» современной теоретической социологии. Социология: методология, методы, математическое моделирование, 40, 88–113.

Таблица 1. Характеристики образовательных комплексов

Показатели	Образовательный комплекс № 1	Образовательный комплекс № 2	Образовательный комплекс № 3	Образовательный комплекс № 4
Количество корпусов в образовательном комплексе	3 корпуса	3 корпуса	2 корпуса	5 корпусов
Количество педагогических работников	128	61	63	114
Количество обучающихся/воспитанников	2640	1222/157	1145	1121/171
Количество административных сотрудников	17	11	7	17
Особенности образовательного комплекса	Комплекс создан в 2020 году путем присоединения к образовательной организации школы с более низкими образовательными результатами. Корпуса находятся в шаговой доступности друг от друга, что позволяет «перемешивать» членов коллектива между корпусами. Два корпуса реализуют программы НОО и ООО, в третьем – инновационном – корпусе реализуются образовательные программы с 1 по 11 классы	Комплекс создан в 2020 году путем присоединения к образовательной организации школы и детского сада. Корпуса находятся в шаговой доступности друг от друга	Комплекс создан в 2020 году путем присоединения к образовательной организации школы. Корпуса находятся на удалении друг от друга. В обоих корпусах реализуются образовательные программы с 1 по 11 классы	Комплекс создан в 2020 году путем присоединения к образовательной организации трех детских садов и школы

выделено дополнительное финансирование на приобретение средств обучения. Сроки, как всегда, сжатые. Расскажите, как будете действовать?», «В начале календарного года вы узнали чистую прибыль образовательного комплекса за прошлый год. Представьте ситуацию. К вам на прием пришли родители из корпуса № 1 и просят приобрести в учебные кабинеты учебное оборудование и новую ученическую мебель. С той же просьбой обратились родители из корпуса № 2, и т. п. Вы понимаете, что денежных средств, которыми располагает образовательный комплекс, на все эти закупки не хватит. Ваши действия?», «Бывали ли случаи в вашем образовательном комплексе, когда нужно было решить задачу, связанную с организацией образовательного процесса, но в этот момент все ваши заместители, курирующие эти вопросы, были заняты (отпуск, совещание, урок и т. п.)? Если да, то, как вы действовали в этой ситуации?» и др.

Результаты исследования

В целом выбранная нами стратегия case-study (Robert K. Yin) позволила получить пусть

и узкий, но достаточно подробный ряд ответов на вопросы: «Как в модели управления образовательным комплексом выглядит управление ресурсами, результатом и стратегией развития? Как выглядит структура управления образовательным комплексом?». Ниже опишем полученные результаты более подробно. Основные характеристики представленных в исследовании образовательных комплексов, в рамках которых в формате интервью оценивались представленные выше ключевые показатели, обобщены в таблице 1.

Ресурсы — кадры, материально-техническое оснащение, финансы

Кадры

С переходом от управления школой к управлению образовательным комплексом (а отсюда значительно увеличившимся контингентом работников в образовательных организациях Московской области) в штатное расписание не

введены штатные единицы, которые бы позволяли создавать кадровые службы. Все респонденты на вопросы «Кто отвечает за прием кадров? Кто отвечает за этап подбора персонала?» ответили, что данная функциональная обязанность возложена на директора. Хотя на этапе собеседования с потенциальным работником привлекаются заместители, курирующие учебно-воспитательную работу.

Ответы на вопрос «Кто отвечает за обучение персонала в образовательном комплексе?»

включали тех или иных сотрудников методических объединений школы и заведующего учебной частью. На вопрос «Как происходит процесс обучения кадров?»

большинство респондентов ответило: «Через курсовую подготовку и корпоративное обучение». Как правило, за курсовую подготовку отвечает один из заместителей директора, который в соответствии с планом прохождения курсов повышения квалификации направляет педагогов на обучение.

В качестве ответов на вопрос «Организовано ли в образовательном комплексе внутришкольное (корпоративное) обучение?»

в большинстве случаев были выделены «мастер-классы коллег, взаимное посещение уроков, тренинги, брифинги, работа методических кафедр, направленные на решение восполнения дефицитов в предметных или методических областях». Опорными площадками по повышению квалификации педагогических кадров являются Академия социального управления (АСОУ) и Московский государственный областной университет (МГОУ).

При ответе на вопрос «Через какие мероприятия достигаются цели корпоративного обучения?» респондентами было отмечено, что

корпоративное обучение чаще всего выстраивается через систему наставничества, когда за молодым специалистом закрепляют куратора, более опытного педагога.

На вопросы «Как часто проводятся такие мероприятия?» и «Какая доля педагогических работников принимает участие в корпоративном обучении?» ответ большинства респондентов одинаковый: «Мероприятия проводятся в зависимости от потребности педагогов, и, как правило, в обучении задействованы те педагоги,

которые испытывают дефициты в методике преподавания предмета и т. п.».

Отвечая на вопрос «Как делится учебная нагрузка среди педагогических кадров?», респонденты отметили, что распределение кадров в образовательных комплексах имеет двухуровневую настройку. На первом уровне предварительная педагогическая нагрузка, как правило, формируется и обсуждается на уровне методических кафедр, а затем передается на второй уровень — административный. При этом в ходе анализа ответов на вопрос «Какие маркеры учитываются при распределении педагогической

нагрузки?» было выявлено, что в основе распределения педагогической нагрузки лежит преемственность. Например, учитель, взявший пятый класс, ведет его до выпускного девятого. В корпусах, расположенных в шаговой доступности друг от друга, имеется возможность «перемешивания» кадров, ведения уроков в нескольких корпусах.

Ответы на вопросы «Кто принимает участие в распределении педагогической нагрузки на новый учебный год?» и «Кто принимает окончательное решение в расстановке кадров на новый учебный год?» показали, что, несмотря на

НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО ФОРМАЛЬНО ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСАХ МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ СОБЛЮДЕНА, ИМЕЮТСЯ СОМНЕНИЯ В ТОМ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ЧЛЕНОВ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА ПРИНИМАЕТ, ПОНИМАЕТ ОСНОВНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОСЫЛЫ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ

открытость и коллегиальность в вопросе распределения педагогических кадров, окончательное решение принимает директор.

Материально-техническое оснащение

Данный показатель рассматривался с точки зрения управления планированием, распределением, перераспределением материально-технических ресурсов.

Ответы на вопросы «Как выглядит процесс планирования, распределения, перераспределения материально-технических ресурсов в образовательном комплексе?», «Кто отвечает за материально-техническое оснащение образовательного комплекса?» и «Кто участвует в процессе планирования, распределения, перераспределения ресурсов образовательного комплекса?» показали, что управление ресурсами входит в функционал заместителя директора по административно-хозяйственной работе. В подчинении у заместителя директора по АХР в каждом корпусе есть заведующий хозяйством.

Реструктуризация рассматриваемых образовательных учреждений проходила таким образом, что к школе с более развитой материально-технической базой присоединяли школу, менее развитую в этом плане. В этой связи перед руководством вновь созданных образовательных комплексов возникала задача уравнивания ресурсной базы в образовательном комплексе. Необходимые ресурсы направляются точно в соответствии с потребностью.

Показательны ответы на предложенные ситуации. Так, комментируя ситуацию «В середине учебного года к вам пришел учитель и попросил приобрести для уроков некоторые средства обучения. Ваши действия?», большинство директоров-респондентов отметило, что при наличии материальных ресурсов необходимые средства обучения были бы закуплены. Это подтвердили и ответы заместителей директоров и учителей, принимавших участие в интервью.

Ситуация «Сегодня вам пришло письмо из Управления образования, в котором сказано, что образовательному комплексу выделено дополнительное финансирование на приобретение средств обучения. Сроки, как всегда, сжатые. Расскажите, как будете действовать?»

вызвала значительные затруднения у опрошенных. Большинство респондентов ответило, что данное решение принимается коллегиально на совещании у директора. Но точный алгоритм действий в такой ситуации никто из опрошенных предоставить не смог.

Ситуация «В начале календарного года вы узнали чистую прибыль образовательного комплекса за прошлый год. Представьте ситуацию. К вам на прием пришли родители из корпуса № 1 и просят приобрести в учебные кабинеты учебное оборудование и новую ученическую мебель. С той же просьбой обратились родители из корпуса № 2, и т. п. Вы понимаете, что денежных средств, которыми располагает образовательный комплекс, на все эти закупки не хватит. Ваши действия?». Ответы респондентов были идентичны и сводились к тому, что в данной ситуации материальный ресурс будет направлен в первую очередь в тот корпус, где действительно, по мнению администрации, есть большая потребность.

Управление ресурсами представляет собой циклический процесс. Рассмотрим его более подробно. Планирование необходимых материально-технических ресурсов происходит в конце учебного и финансового годов. Хотя в течение финансового года возможны корректировки и дополнения, зависящие от финансирования образовательной организации. Можно выделить два направления планирования: ресурсы, направляемые на функционирование образовательного комплекса (коммунальные расходы, хозяйственные расходы), и ресурсы, направляемые на укрепление материально-технической базы (средства обучения). В первом случае планирование представляет собой план финансово-хозяйственной деятельности образовательного комплекса на новый финансовый год. Во втором случае планирование представляет собой сбор потребностей «снизу». Чаще всего информация о потребности в средствах обучения поступает от учителей образовательного комплекса либо от заведующих хозяйством. Далее заместитель директора по административно-хозяйственной работе сводит полученную информацию и представляет ее директору школы. На этом этапе администрация принимает решение о целесообразности приобретения того или иного оборудования.

В основе принятия решения лежит доказательный принцип в потребности.

Распределение и перераспределение материально-технических ресурсов, как мы писали выше, направлено на уравнивание этой базы в образовательном комплексе. Ресурсы могут перемещаться из одного корпуса в другой в соответствии с решаемыми руководством задачами и исходя из необходимости.

Финансы

При ответе на вопрос «Каковы механизмы привлечения внебюджетных средств?» респонденты отметили, что привлечение внебюджетных средств в образовательных комплексах достигается в основном через организацию платных образовательных услуг.

Отмечая тех, кто «отвечает за привлечение внебюджетных средств в вашем образовательном комплексе», респонденты указали, что за реализацию данного направления в образовательном комплексе, как правило, отвечают работники, в чей функционал входит эта обязанность.

На вопрос «Какие возможности есть у коллег для привлечения внебюджетных средств?» был получен ответ, что, так как внебюджетные поступления позволяют образовательному комплексу повышать не только материально-технический уровень, но и уровень средней заработной платы, руководители заинтересованы в увеличении доходной части от оказания дополнительных платных образовательных услуг. Инициаторами открытия дополнительных платных услуг могут выступать не только ответственные лица, но и учителя. Чаще всего администрация образовательных комплексов идет им навстречу, если видит заинтересованность обучающихся и родителей в том или ином платном курсе. В конце учебного года планируются платные курсы на следующий учебный год. Проводится анализ

работы платных курсов текущего года, выявляются маловостребованные курсы. При планировании работы на новый учебный год учитываются потребности обучающихся и родителей в открытии новых направлений.

Структура управления

Отвечая на вопрос «Как выглядит формальная структура управления образовательным комплексом?», большинство респондентов в общих чертах описали уже действующую структуру управления комплексом. При этом конкретизировать функциональные обязанности основных подразделений смогли только директора и заместители директоров.

Вопросы «Как распределены обязанности между членами управленческой команды?», «Какие управленческие вопросы могут делегироваться руководителем членам управленческой команды?» и «При управленческих решениях какого рода последнее слово остается

за руководителем?» не вызвали у респондентов затруднений в части описания функциональных обязанностей. Большинство респондентов отметили, что последнее слово при принятии управленческого решения всегда остается за директором.

На вопрос «Принимают ли участие педагогические работники в управлении образовательным комплексом?» в большин-

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ МЫ ВИДИМ В ИССЛЕДОВАНИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНДАХ

стве случаев был получен ответ «да». Направление такого участия в управлении респонденты, помимо собственно процесса воспитания и образования, назвать не смогли. На вопрос «Какие инструменты при этом используются?» большинство респондентов ответили: «Совещание, педагогический совет».

Процесс объединения школ и детских садов в образовательные комплексы привел к заметному увеличению числа работников, участвующих в процессе управления образовательной организацией. В основном увеличение числа

членов управленческих команд стало возможным, во-первых, за счет добавления в штатное расписание методистов, а во-вторых, за счет распределения административных ставок среди педагогических работников. Функциональные обязанности между членами управленческих команд распределяются по направлениям образовательной и воспитательной деятельности. Как правило, если учитель совмещает административную работу, то в его обязанности входит узкий и конкретный круг вопросов, например курирование одной из параллели классов.

Традиционно в образовательных комплексах, так же, как и в школах, сохраняются подходы коллегиального управления. Часто — через такие формы, как педагогические, управляющие, методические советы. В рассматриваемых образовательных комплексах прослеживается тенденция применения формата горизонтальных связей в структуре управления. Руководство поддерживает инициативу педагогических работников в направлении воспитательной работы, системы наставничества, реализации образовательных проектов Министерства образования Московской области.

Стоит отметить, что, несмотря на произошедшее увеличение контингента педагогических работников и числа административных единиц, в образовательных комплексах сохраняется демократичный стиль управления. Руководители этих образовательных организаций стараются формировать командную работу во многих вопросах управления. Исключением могут быть финансовые вопросы и вопросы, связанные с закупочной деятельностью.

Стратегия развития

Очевидно, что, пройдя процесс реорганизации, руководители вновь созданных образовательных комплексов были вынуждены «переписать» Программу развития, основной документ, который дает понимание о стратегическом видении в развитии образовательной организации.

Процесс разработки Программы развития осуществлялся рабочими группами, в которые входили педагогические и административные работники, а также члены Управляющих советов.

То есть в вопросе выработки основных положений стратегии развития характерен коллективный подход, равно как является коллективным и принятие Программы развития на педагогическом совете.

Основные стратегические направления образовательных комплексов нацелены на развитие кадрового потенциала, повышение качества образования, реализацию региональных и внутренних проектов.

Несмотря на то, что формально процедура разработки, принятия и утверждения Программы развития в образовательных комплексах Московской области соблюдена, имеются сомнения в том, что большинство членов педагогического коллектива принимает, понимает и воспроизводит основные целевые послы Программы развития. А это значит, что, вероятнее всего, стратегия развития, описанная в Программе развития образовательного комплекса, носит скорее не стратегический, а бюрократический характер.

Результат

Рассматривая в модели управления такой показатель эффективности, как результат, сразу конкретизируем, что нас интересовало то, как в образовательном комплексе формируется управление образовательным результатом через реализацию основной образовательной программы.

Собственно процесс управления образовательными результатами можно разделить на три части: разработка и внедрение, реализация и контроль, внесение изменений.

Разработкой основных образовательных программ занимается группа лиц под руководством заместителя директора по учебно-воспитательной работе либо заместителя директора по методической работе. Как правило, в группу разработчиков входят не только административные работники, но и руководители школьных методических объединений, учителя. На педагогическом совете рассматриваются основные положения, особенности, расставляются акценты. После рассмотрения документа на педагогическом совете директор издает приказ об утверждении программы и вводит ее

в действие. Таким образом основная образовательная программа внедряется в образовательную систему школы.

Реализуется образовательная программа на практике через разработанные рабочие программы учебных предметов, курсов внеурочной деятельности, рабочих общеразвивающих программ дополнительного образования.

В течение учебного года со стороны администрации и руководителей методических объединений осуществляется контроль за реализацией образовательной программы. На контроле чаще всего такие параметры, как накопляемость отметок у обучающихся, объективность выставления итоговых отметок, тематическое планирование, количество запланированных и проведенных контрольных работ. По всем вышеперечисленным параметрам контроль может осуществляться через электронную систему «Школьный портал Московской области». Кроме этого, возможно посещение уроков администрацией образовательного комплекса с целью контроля над реализацией образовательных программ и выявления образовательных дефицитов у обучающихся.

Для адаптации основной образовательной программы к реалиям и образовательным потребностям обучающихся в нее могут вноситься изменения, которые утверждаются директором образовательного комплекса.

По сути, кардинальных изменений в подходе к разработке и реализации основных образовательных программ в образовательных комплексах по сравнению с общеобразовательными школами нет.

Выводы и дальнейшие исследования

Образовательные комплексы, расположенные на территории Московской области, отличаются друг от друга количеством и территориальным расположением корпусов, наличием или отсутствием в составе комплекса дошкольных групп, количеством работников и обучающихся, но модели управления остаются для этих комплексов стандартизированными и явных отличий друг от друга не имеют. Это прослеживается в управлении ресурсами,

результатом, стратегией развития. Преобладает традиционный коллегиальный тип управления.

Во всех исследованных моделях управления прослеживается тенденция к развитию распределенного функционала в коллективе. Чаще всего это решение задач, связанных с воспитательной и внеклассной работой в образовательном комплексе. Такая возможность появилась вследствие того, что в штатное расписание были добавлены должности методистов, и кроме этого, появилась возможность внутреннего совмещения учителями административных ставок. Например, функционал первого заместителя директора по УВР можно разделить между четырьмя учителями, что даст возможность распределить функциональные обязанности более конкретно.

За период функционирования образовательных комплексов директорам в большинстве случаев удалось выстроить работу по распределению МТБ внутри образовательного учреждения, решая задачи по равномерному распределению ресурсной базы.

Нужно отметить, что при правильном управлении материально-техническим оснащением в образовательных комплексах наблюдается равномерное распределение ресурсной базы. Это дает возможность для развития доступной качественной образовательной среды в муниципалитете в целом.

В нашем исследовании модель управления рассматривалась лишь с точки зрения управления вышеописанными ключевыми показателями. Перспективы дальнейшего исследования проблемы мы видим в исследовании распределения функциональных обязанностей в управленческих командах.

Также, вероятнее всего, необходимо оценить распределение ролей в управленческих командах и сопутствующий уровень нагрузки на каждого административного сотрудника для определения оптимальной структуры и численности административно-управленческого персонала в образовательных комплексах. Итогом исследования может стать получение информационно-аналитической базы для ответа на вопрос: «Как сделать модель управления образовательным комплексом на территории Московской области эффективной?».

Список источников | References

1. Абанкина Т. В., Абанкина И. В., Баландина О. В., Сигалов С. В. (2007). Развитие сети образовательных учреждений: учебно-методический комплект материалов для подготовки тьюторов. М.: АПКППРО.
2. Аврамова Е. М., Логинов Д. И. (2014). Реструктуризация: позитивные и негативные стороны объединения школ. Народное образование, 3 (1436). <https://cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-pozitivnye-inegativnye-storony-obedineniya-shkol> (дата обращения: 27.02.2022).
3. Богуславский М. В., Кармаев А. А., Ким С. В. (2021). Региональный подход в создании образовательных комплексов Подмосквья. Проблемы современного образования, 4, 70–78.
4. Гапоненко А. Л., Савельева М. В. (2020). Теория управления: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт.
5. Галактионов С. Е. (2017). Обзор основных методик классификаций моделей управления. Вестник молодежной науки, 2(9). <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-osnovnyh-metodik-klassifikatsiy-modeley-upravleniya> (дата обращения: 23.07.2022).
6. Гришан И. П. (2002). Менеджмент образовательных учреждений. Владивосток.
7. Каспржак А. Г., Кобцева А. А., Бриткевич М. С., Кирнарский А. И. (2019). Кадровая политика общего образования города Москвы в условиях реформирования: первые результаты. Педагогические технологии, 94–106.
8. Кошкина Е. А., Мелкая Л. А. (2020). Факторы развития отечественной теории управления образованием второй половины XX в. Ped. Rev., 6 (34). <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-razvitiya-otchestvennoy-teorii-upravleniya-obrazovaniem-vtoroy-pолоviny-hh-v> (дата обращения: 22.07.2022).
9. Махрова А. Г., Бочкарев А. Н. (2017). Маятниковая миграция в Московском регионе: новые данные. Демоскоп Weekly, 727–728.
10. Михеева С. А. (2018). Методология и теория управления образованием. М.: Управление образованием: теория и практика.
11. Парсонс Т. (1994). Функциональная теория изменения. Американская социологическая мысль: Р. Мертон, Дж. Мид, Т. Парсонс, А. Шюц: Тексты. Сост. Е. И. Кравченко: под ред. В. И. Добренкова. М.: Изд-во Моск. ун-та, 464–480.
12. Репина Е. А., Лопатина Л. Е. (2016). Кампус: модели управления. Innovative Project, 1(2), 104–108. DOI: 10.17673/ IP.2016.1.02.17.
13. Солодкая М. С. (1997). Управление образованием: философско-методологический аспект. CREDO NEW теоретический журнал, 4.
14. Чернобай Е. В. (2015). Логика изменений в системе образования города Москвы.
15. Шайхутдинова К. Р. (2018). К вопросу о классификации моделей управления. Научные труды центра перспективных экономических исследований, 89–95.
16. den Heijer A. (2011). Managing the university campus. Tallin, Estonia.
17. Porter M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY, The Free Press.

Models of Management of Educational Complexes on the Example of the Moscow Region

Oleg V. RUBTSOV,

Director of the Educational Centre Start, Moscow region.

142714, Moscow region, Leninsky G.O., Misaylovo Vlg., Prigorod Lesnoe, 4. E-mail: mister.o-rubtsov@yandex.ru

ABSTRACT This article is devoted to the research, the purpose of which was to describe the models of management of educational complexes in the territory of the Moscow region. Due to the fact that the unification of schools into educational complexes is a new phenomenon for the Moscow region, the study of management models of such schools seems relevant. The article discusses the issues of the emergence and development of the theory of education management, approaches to the definition of the concept of «management model». Examples of studies devoted to the problems of educational complex management are given. The paper analyzes the business models of Corporate Real Estate Management (CREM), Facilities Management (FM), Business Model Canvas used in the management of the university campus. The author highlights the key indicators of these business models: resources, results, development strategy, management structure, which were subsequently included in the basis of the educational complex management model and analyzed after the conducted research. As a result of the conducted qualitative research, a description of a typical model of educational complex management is given on the basis of the identified key indicators, on which the author focuses attention. The prospects for further research are determined.

KEY WORDS Management model, educational complex, business model